

Solveig FERNAGU OUDET, *Organisation du travail et développement de compétences/construire la professionnalisation*

Paris : L'Harmattan, 321 p.

Annette Gonnin-Bolo



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/690>

ISSN : 1968-3936

Éditeur

ENS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2008

Pagination : 145-149

ISBN : 978-2-7342-1130-3

ISSN : 0988-1824

Référence électronique

Annette Gonnin-Bolo, « Solveig FERNAGU OUDET, *Organisation du travail et développement de compétences/construire la professionnalisation* », *Recherche et formation* [En ligne], 58 | 2008, mis en ligne le 05 octobre 2011, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/690>

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

© Tous droits réservés

Solveig FERNAGU OUDET, *Organisation du travail et développement de compétences/ construire la professionnalisation*

Paris : L'Harmattan, 321 p.

Annette Gonnin-Bolo

RÉFÉRENCE

Solveig Fernagu Oudet. *Organisation du travail et développement de compétences/construire la professionnalisation*, Paris : L'Harmattan, 321 p., 2006.

- 1 Présentant les résultats d'une recherche sur cinq entreprises, cet ouvrage apporte à la fois une synthèse sur des notions maintenant entrées dans la vulgate (compétence, organisation apprenante, qualifiante, ou apprentissage organisationnel) et une analyse de nouvelles formes organisationnelles permettant ou non le développement de compétences. Il s'organise autour des deux questions suivantes : « *En quoi et comment l'organisation du travail est-elle effectivement capable de développer les compétences des salariés, d'assurer un processus permanent d'apprentissage ?* » (p. 103) et « *pour quelles raisons une organisation qui est la plus à même de développer les compétences ne parvient-elle que modérément à le faire ?* »
- 2 L'individu ne peut développer des compétences que s'il se trouve dans des situations de travail présentant certaines caractéristiques propices. En outre, à contexte de travail identique, tous les individus ne développent pas les mêmes compétences : caractéristiques personnelles et caractéristiques organisationnelles sont étroitement imbriquées (perspective interactionniste). Pour reprendre l'expression de Michel Develay dans la préface, soulignons l'aspect « pédagogique » de cet ouvrage, qui associe des

synthèses de différents courants de pensée sur les questions soulevées, qui sait en retirer des convergences et des points importants. Sa présentation claire avec régulièrement des points sur les avancées de la démonstration (paragraphe récapitulatifs « que retenir ? ») en facilite grandement la lecture.

- 3 Dans la première partie l'auteur présente une synthèse théorique autour des notions de compétences et d'organisations... ainsi que les aspects méthodologiques de sa recherche et les entreprises analysées. Elle insiste sur la nécessité de rester ouvert aux éclairages différents des champs des sciences sociales et humaines. Elle montre d'abord la multiplicité des approches et définitions dans le champ social (529 livres sont recensés comme ayant traité de ce sujet !), leurs apports et leurs limites. La compétence serait structurée et composite, apprise et inférée à partir des situations de travail, située dans l'action réussie : « Une relation entre des capacités mobilisées et des moyens fournis entre des objectifs fixés et des raisons d'agir que chacun définit à sa manière » (Lichtenberger, 1999)¹. Mais si les définitions ou descriptions sont nombreuses, les travaux sur la manière dont les compétences se construisent sont plus rares. Il est donc nécessaire de s'intéresser aux processus de transformation et de développement des compétences. C'est là l'objet de l'ouvrage.
- 4 Puis l'auteur tente de démêler les usages et définitions d'un ensemble de termes utilisés (entreprise apprenante, organisation apprenante, apprentissage organisationnel, organisation qualifiante...) en montrant que les différents courants de recherches peuvent se centrer soit sur l'individu apprenant dans une situation de travail, soit sur le collectif apprenant ou non, soit sur l'organisation elle-même comme entité apprenante. Le rôle de l'encadrement émerge comme une variable importante et constante et renvoie aux notions de management des compétences. Cet ensemble de réflexion déplace et interroge le rôle des formateurs puisque cela met en évidence la place essentielle de l'individu dans les apprentissages, la place de l'erreur, la place de « l'événement », mais aussi la nécessité de communication dans l'entreprise, de reconnaissance des salariés comme capables d'implications stratégiques. L'ensemble des éléments de ces nouveaux modes d'organisation est présenté comme une démarche de progrès, sans éluder leurs ambiguïtés et peut être leur aspect mythique. L'auteur en dégage des postulats qui seront mis à l'épreuve dans la recherche de terrain.
- 5 Solveig Fernagu Oudet présente enfin sa démarche de recherche : étude monographique de cinq PME de plus de 50 salariés. Trois sont dans la branche industrielle (plasturgie) et deux dans une branche tertiaire (logistique). Elle souligne également les apports d'une recherche menée en même temps par P. Carré² sur les apprentissages informels (API). Les différentes entreprises sont décrites selon leurs caractéristiques organisationnelles, leur problématique générale, leurs regards sur les changements, sur la communication, la formation, le management, les emplois.
- 6 La deuxième partie est particulièrement intéressante car elle s'appuie sur de nombreux exemples pris dans les entreprises. Elle montre avec beaucoup de finesse la fragilité de la plupart des actions mises en œuvre. Elle a aussi le mérite, tout en s'ancrant dans des situations précises, d'arriver à dégager des cadres généraux de conditions pour que ces situations soient porteuses (ou non) de développement de compétences.
- 7 Dans le premier chapitre, sont identifiées à partir des cinq entreprises étudiées, des pratiques organisationnelles favorables au développement de compétences. « Vers une organisation qualifiante » (p. 133) insiste sur le fait que le travail pour être vecteur d'apprentissage doit être conceptualisé et être l'objet d'une réflexivité. Il existe des

« outils organisationnels » pour permettre ce développement de compétences mais leur mise en œuvre est limitée et peut avoir des effets contradictoires. Par exemple, le décloisonnement du travail peut avoir un pouvoir de subjectivation (Clot, 2002)³ et de « conscientisation ». Ce décloisonnement se décline sous forme d'interactions organisationnelles (polyvalence, communauté d'actions, outils de communication, décloisonnement des services...) et d'interactions personnelles.

- 8 Des « outils organisationnels » peuvent être institués, mais l'auteur revient sur le facteur personnel et l'implication des individus dans ces démarches. Facteurs intrinsèques (motivation, projets...) et extrinsèques sont étroitement imbriqués : projet professionnel et possibilités d'évolution dans l'entreprise, travail d'analyse des « événements » mais aussi participation aux décisions ultérieures, mesure des résultats, encouragements à l'aide du développement professionnel, valorisation des contenus de travail, investissement mais écoute des encadrants...
- 9 Pour l'auteur, l'apprentissage relève essentiellement d'une « démarche personnelle. Ce sont [...] les individus qui s'emparent des potentialités des situations selon l'envie qu'ils ont de se développer, de rendre leur expérience signifiante » (p. 173). Elle préfère donc parler de situations, d'agencements organisationnels, porteurs potentiels d'apprentissages. Il existe donc bien des situations qualifiantes (qu'elle met en évidence et analyse) mais insiste sur la co-responsabilité de l'individu et de l'organisation autour de ces derniers.
- 10 Le deuxième chapitre de cette partie est consacré plus particulièrement à la place « des groupes de travail » dans les entreprises, considérés comme des situations qualifiantes particulières (p. 183). Reprenant les travaux issus de la psychologie sociale l'auteur pose l'hypothèse du groupe « comme micro organisation qualifiante » ; dans l'entreprise le groupe peut être un lieu de résolution de problèmes, de développement de compétences, de successions de situations qualifiantes. Après avoir énuméré différentes formes que peuvent prendre ces groupes dans les entreprises, (cercles de qualité, groupes d'expression, cercle d'analyse des performances, groupes interhiérarchiques de progrès...), elle présente une analyse détaillée des « leviers et freins au fonctionnement d'un groupe » de travail-pilote, le PAP (plan d'amélioration permanente). Montrant toutes les difficultés de fonctionnement de ces groupes et les effets imprévus (en boucle), cette analyse sans concession met bien en évidence la difficulté de ces démarches dans le cadre de la logique même des entreprises.
- 11 Ces constats amènent l'auteur à interroger la pertinence de trop penser en termes « d'aspects organisationnels » « au détriment des aspects humains, affectifs et cognitifs ». « Est-il possible d'inventer des organisations et des procédures de travail permettant de concilier, mais surtout de rechercher des synergies entre efficacité opérationnelle, performance économique et processus d'apprentissage des individus, des équipes des unités organisationnelles ? Est-ce une utopie ? » (p. 211).
- 12 Ainsi, c'est vers une nouvelle piste qu'elle nous engage pour la dernière partie, à savoir un travail sur ce que serait une nouvelle culture dans l'entreprise, culture de l'ordre de l'apprenance.
- 13 Dans cette troisième partie, considérant que l'organisation qualifiante est un paradigme managérial, l'auteur se demande pourquoi il n'est pas vraiment parvenu à s'imposer dans les pratiques. Elle émet l'hypothèse qu'« au niveau théorique l'idée d'organisation qualifiante met en lumière, valorise un ensemble de mythes qui la rend attractive, mais

au plan pratico-théorique, l'idée d'organisation qualifiante implique une ingénierie de professionnalisation et non pas une ingénierie de formation ou une ingénierie de compétences » (p. 216). Après avoir redéfini la notion de mythes elle en énumère et, à la suite de Boltanski et Chapello (2000)⁴, les organise en « cités ». S'il n'est pas question de mettre à jour tous les mythes sous-jacents à la notion d'organisation qualifiante, il faut bien montrer pourquoi cette notion s'est en grande partie épuisée. La raison en est simple : elle est surtout porteuse d'idéologie, voire même d'abus idéologiques. Ne contribue-t-elle pas en effet à dépolitiser le réel ? L'auteur cherche toutefois à échapper à ces impasses en proposant un déplacement de la question de l'ingénierie de la formation et des compétences vers l'ingénierie de la professionnalisation. Après quelques références à cette dernière notion, l'auteur développe les points d'ancrage de ce que peut être ou non une ingénierie de la professionnalisation dans une entreprise, ses conditions et ses difficultés. Si la professionnalisation se situe davantage sur le versant développement des compétences, c'est autour de la notion d'expérience et d'un certain nombre de paradoxes qu'il devient nécessaire de raisonner.

- 14 Reprenant (entre autres) les travaux de Philippe Carré, l'auteur termine sur l'émergence d'une société qui serait une société cognitive. Mais n'aurait-elle pas pour caractéristique de rendre l'individu seul responsable de son développement professionnel ? Certes, un ensemble de dispositions est exigé de l'individu. Mais autorise-t-il à ne pas tenir compte des contextes de travail des entreprises qui peuvent être sclérosants, des personnels d'encadrement « hermétiques à toute idée de développement personnel », de la crise économique et de l'emploi qui ne permettent pas aux entreprises d'offrir des conditions de travail propices aux salariés ? Malgré ces ambiguïtés, l'auteur plaide de façon quasi militante pour que ne soit pas déserté le chantier de recherche (et de formation) sur les organisations. Qu'on les considère au contraire comme des terrains locaux à explorer pour comprendre, pour ouvrir des pistes de réflexions et ainsi pour progresser vers une véritable société cognitive qui ne serait pas un « bulldozer », mais permettrait de penser une organisation qualifiante « qui ne relèverait pas d'une méthode, d'une recette, d'une technique, mais d'une philosophie de management des hommes et des organisations fondées sur une logique de l'apprenance » (p. 306).

NOTES

1. Compétences, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation emploi*, n° 67.
2. P. Carré et O. Charbonnier, in *Les apprentissages professionnels informels*, Paris : L'Harmattan, 2003.
3. *La fonction psychologique du travail*, Paris : PUF, 2002.
4. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.

AUTEURS

ANNETTE GONNIN-BOLO